# El sistema de trabajo

## en la OFICINA LOCAL DE EXTENSION AGRICOLA






**CENTRO REGIONAL DE AYUDA TECNICA**

AGENCIA PARA EL DESARROLLO INTERNACIONAL (A.I.D.)

NOTA.—Toda solicitud para ésta, o para cualesquiera otras publicaciones del Centro Regional de Ayuda Técnica (RTAC), deberán dirigirse a la Agencia para el Desarrollo Internacional (A.I.D.), a cargo de la Embajada de los Estados Unidos de América, en el país de residencia del solicitante. Las solicitudes por carta pueden dirigirse así:

Agencia para el Desarrollo Internacional (A.I.D.).
c/o Embajada de los EE. UU. de América.
(Capital y país de residencia del solicitante).

# EL SISTEMA DE TRABAJO EN LA OFICINA DE EXTENSION AGRICOLA




CENTRO REGIONAL DE AYUDA TECNICA
AGENCIA PARA EL DESARROLLO INTERNACIONAL (A.I.D.)
MEXICO

Primera edición en español, 1960
Segunda edición en español, 1963

Impreso en Litografía Regina de los Angeles.

# PREFACIO A ESTA EDICION

Esta publicación es una traducción de *System in the County Extension Office*, preparada originalmente en inglés como el No. 28 de "Agriculture Information Bulletin", por el Departamento de Agricultura de los Estados Unidos de América. Esta edición en español la preparó el Centro Regional de Ayuda Técnica (RTAC), Agencia para el Desarrollo Internacional (AID), Departamento de Estado estadounidense. El Centro se creó especialmente para coordinar la producción de versiones en español del material técnico y de adiestramiento de los programas de cooperación técnica de la Alianza para el Progreso en los países de habla española.

## Señor agente local de extensión:

*Ha sido usted elegido para el trabajo que tiene encomendado, por su preparación en agricultura, en economía doméstica, o en ambas cuestiones. Ha recibido usted alguna preparación, que le será útil, para formular sus planes y para llevar los datos contables y hacer sus informes. Probablemente tiene usted algunos conocimientos sobre el uso de los métodos de enseñanza convenientes para los trabajos de extensión.*

*Sin embargo, es posible que sienta usted la necesidad de algunas orientaciones sobre el modo de cubrir acertadamente sus responsabilidades al frente de su oficina, de preparar la correspondencia, de formular y administrar los presupuestos locales, o de supervisar el trabajo del personal de la oficina. La eficiencia para estas actividades y otras semejantes, se puede adquirir fácilmente mediante el estudio cuidadoso y la aplicación de ciertos principios.*

*Este boletín contiene ideas, derivadas de la experiencia de muchos agentes locales de extensión, de supervisores de dicho servicio y de personas competentes en administración de oficinas. Está destinado a dar a usted y a su secretaria, sugestiones para el mejoramiento de la oficina local de extensión. Le ayudará a adaptar su oficina a las necesidades de la localidad donde se encuentra. Le sugerirá medios para proteger la salud del personal de su oficina y mantener su moral.*

*Vea usted la página de enfrente y encontrará un índice de lo que contiene este boletín.*

*Suyo sinceramente,*
KARL KNAUS.

I N D I C E

# EL SISTEMA DE TRABAJO EN LA OFICINA LOCAL DE EXTENSION AGRICOLA

**por KARL KNAUS**

El trabajo de extensión se organiza en la oficina local. En ella se planean las reuniones; se preparan nuevas explicaciones, guiones de radio y elementos de información visual; y se idean las demostraciones. A ella acuden los agricultores, para pedir consejo sobre las técnicas agrícolas más modernas o sobre las actividades domésticas. A ella llevan muestras de sus suelos, para que sean estudiados, o medidores de sus instrumentos caseros, para que sean comprobados. En ella se llevan registros y se archivan sistemáticamente miles de boletines para su lectura. Estos boletines contienen la información más moderna de que se dispone sobre investigaciones y experimentos.

Los archivos, llevados al día, contienen relaciones de los miemros de los Clubes 4-H y de los clubes de demostraciones domésticas, rendimientos de los experimentos sobre variedades y registros de producción de las vacas inscritas en la asociación de mejora ganadera, para no citar más que algunos de los datos recopilados. Se reúnen los informes anuales que, después de ser estudiados en las oficinas estatales y federales, pasarán a los archivos nacionales, y también informes especiales, que ayudarán al personal a justificar las asignaciones necesarias y a defenderse de las críticas que se les hagan.

La oficina local de extensión cuenta actualmente, como promedio, con unas cinco personas, tres agentes y dos empleados administrativos. Muchas localidades cuentan con cinco o seis agentes, una secretaria y de dos a cuatro empleados administrativos; algunas tienen más personal. A medida que ha aumentado el número de técnicos de las oficinas locales, se han incrementado proporcionalmente sus actividades. En 1949, acudieron a las oficinas locales 8 415 440 de personas y se recibieron en ellas 7 994 462 de llamadas telefónicas. Todas estas personas desean información o ayuda.

El agente de demostraciones domésticas y su ayudante, emplean en la oficina local el 30 por ciento de su tiempo; el agente de los Clubes 4-H y su ayudante, el 41 por ciento; y el agente de agricultura y su ayudante, el 37 por ciento. Pero el espacio disponible en las oficinas locales no ha aumentado al mismo ritmo que el número de agentes y sus crecientes actividades. De igual modo, el personal auxiliar de oficina, que contribuye tanto a la eficacia de los servicios, no ha aumentado en la misma proporción que el número de agentes.

1 Preparado por el autor en 1950, siendo agente local. División de Coordinación de Campo. Servicio de Extensión.

el personal auxiliar de oficina, que contribuye tanto a la eficacia de los servicios, no ha aumentado en la misma proporción que el número de agentes.

## Un escaparate para la extensión

La oficina del Servicio de Extensión constituye un escaparate, donde se muestra lo que se está realizando. Se le ha llamado la puerta principal de la Escuela de Agricultura y del Departamento de Agricultura de los Estados Unidos, pues es por ella por donde el agricultor y su esposa se ponen en contacto con estas dos grandes instituciones de enseñanza. La acogida que reciben el agricultor y su esposa, cuando acuden a la oficina, el tono y la redacción de cada carta, la forma en que se contesta cada llamada telefónica, la instalación y el aspecto general de la oficina, y hasta el vestido y las maneras de los empleados, influyen sobre ellos y contribuyen a la buena o la mala opinión que puedan formar de la Escuela o del Departamento.

## La instalación de la oficina local de extensión

Los factores que permiten que el personal del servicio de extensión dé un buen servicio a los agricultores, a través de la oficina local, se pueden dividir, de un modo general, en dos grandes grupos, para fines de estudio: (1) la instalación material de la oficina, y (2) las relaciones humanas.




*Una muestra o rótulo adecuado de una oficina de extensión, en Marquette County, Mich.*

## Emplazamiento

El emplazamiento de la oficina tiene una importancia primordial. La mayor parte de las oficinas locales de extensión se encuentran actualmente en edificios federales o municipales. Algunas están en locales alquilados o en edificios pertenecientes a organizaciones agrícolas. Muy pocas están establecidas en edificios públicos, formando parte de centros agrícolas. Si un agente local tiene oportunidad de elegir un nuevo local para su oficina, debe tener en cuenta los siguientes puntos:

1. *Acceso.* La oficina local debe ser fácilmente accesible para los agricultores. Tiene gran importancia que haya facilidad de estacionamiento de los automóviles en las inmediaciones, especialmente cuando la oficina se encuentre en la parte más congestionada de la ciudad.

2. *Espacio suficiente.* Debe haber espacio suficiente para que todos los técnicos del servicio de extensión trabajen en la misma sala. Los programas de extensión son un poco de tipo familiar. Cada vez hay más programas de extensión que requieren la cooperación de dos o más agentes. Cuando los agentes trabajan cerca unos de otros, les resulta mucho más fácil la labor conjunta.

3. *Situación.* La oficina debe estar cerca de las oficinas de otros servicios. La labor de enseñanza por medio de la extensión, está íntimamente relacionada con los programas de trabajo desarrollados por otros muchos servicios, tanto estatales como federales. Cada vez existe mayor interés por tener las oficinas locales de todos los servicios agrícolas del Gobierno de los Estados Unidos y del Gobierno del Estado, alojadas en un mismo edificio. Si esto se consigue, se habrá dado un paso en el sentido más conveniente. Además, los edificios públicos proporcionan el servicio de porteros y vigilantes nocturnos.

Diversos distritos cuentan hoy día con centros agrícolas de este tipo. El Estado de Nueva York tiene por lo menos 10 distritos, en los que la mayor parte de los servicios de agricultura están instalados en un mismo edificio. En muchos distritos de otros Estados, se están creando centros similares. Esto constituye una gran facilidad para los agricultores, que frecuentemente tienen asuntos que tratar en diversas oficinas. También tiene la ventaja de que se promueve la cooperación entre los distintos servicios y se reduce al mínimo la duplicación de esfuerzos. El agente de agricultura estará menos capacitado para contestar preguntas que deben ser dadas por un empleado de la Administración de Productos y Mercados, por ejemplo, si tiene que enviar al consultante a otro edificio, alejado algunas manzanas o cuadras, que si le basta hacerle atravesar el vestíbulo.

## Aspecto general

En la opinión que forme un visitante sobre el Servicio de Extensión, no sólo influye el aspecto general de la oficina y la

atención que recibe, sino el tipo de trabajo que los agentes y empleados administrativos están realizando. Generalmente es difícil de modificar la primera impresión. La oficina no debe ser demasiado pretenciosa. Pero tampoco debe estar sucia o desordenada. A los agricultores les impresiona mucho el orden y la eficacia. Esperan encontrar estas cualidades en los agentes del servicio de extensión.

## Normas

Para poder establecer algunas normas respecto a las oficinas locales de extensión, la Oficina de Planificación y Operaciones del Departamento de Agricultura de los Estados Unidos, hizo, hace algunos años, un estudio de las oficinas de extensión de algunas localidades de Maryland. Basándose en este estudio se ha formulado una relación de necesidades y normas para las oficinas locales de extensión. Las normas más importantes son las siguientes:

Oficina privada para los agentes de agricultura y de demostraciones para el hogar, por la naturaleza personal de muchas de sus conferencias con los agricultores.

Espacio de oficina para los demás agentes, a razón de unos 100 pies cuadrados por agente. Aunque es preferible una oficina privada, la oficina puede ser compartida con un ayudante, o contar con espacio para sus escritorios en la sala general, separándose por medio de archivadores o por una mampara.

Una oficina general para las secretarias, que también puede servir de local de recepción y tener espacio para exhibición de boletines, archivadores, y un pequeño armario para material de poco volumen.

Un almacén para boletines atrasados, registros que no estén en uso, equipo de demostración o de otro tipo, otros materiales, y sillas plegables, con espacio suficiente para el funcionamiento de máquinas multicopistas y adresógrafos.

Una sala de reuniones, para grupos de 20 a 50 personaes, y una sala de conferencias más pequeña, para celebrar las sesiones de los diversos comités o para reuniones más reducidas. Estas salas son muy convenientes, siempre que el espacio lo permita.

Laboratorios especiales para demostraciones de cocina o para análisis de productos, como los suelos, la leche, etc. Las salas para reuniones y los laboratorios, aunque útiles, deberán estar justificados por las condiciones locales.

Todas estas normas, a pesar de ser muy convenientes, no pueden ser satisfechas en muchas oficinas locales. Sin embargo, deben tenerse en cuenta al planear la nueva instalación de una oficina. Son utilizadas por la oficina de Extensión Federal, de acuerdo con el Servicio de Edificios Públicos de la Administración de Servicios Generales, cuando se proyectan locales para el servicio de extensión en nuevos edificios federales.

## Uso adecuado del espacio disponible

En la mayor parte de las oficinas locales de extensión, es necesario hacer mejoras para un mejor uso del espacio ya disponible. Los agentes de agricultura, en muchos casos, pueden aumentar mucho la eficacia de su propio trabajo, mejorar moralmente y dar un servicio más satisfactorio a los agricultores, con sólo modificar la disposición actual de su oficina. He aquí algunas preguntas que deben hacerse los agentes, en relación con su oficina:

¿Está rotulada debidamente?
¿Está en orden? ¿Refleja un buen aseo?
¿Están limpios y sin polvo los quicios de las ventanas, los archivadores, las mesas los escritorios, y no hay sobre ellos montones desordenados de papeles, libros u otros materiales?
¿Es adecuado el equipo para archivo o conservación de equipo, para que los empleados puedan tener los escritorios, así como otros lugares de trabajo limpios y desocupados?
¿Están colocados los escritorios y estanterías de modo que no se desperdicie espacio? ¿Se está usando para las oficinas privadas u otros usos, espacio que podría ser mejor utilizado sin divisiones?
¿Están localizadas cerca de la entrada las oficinas de las personas que reciben más visitas o llamadas?
¿Están colocados los escritorios de modo que no quiten la luz a los lugares de trabajo y a las máquinas?
¿Están obligados los empleados o los visitantes a recibir de frente la luz brillantes de las ventanas?
¿Están colocados los archivadores, los teléfonos, las máquinas calculadoras y los elementos de trabajo, de modo que tengan fácil y conveniente acceso para quienes los usan?
¿Están colocados los archivadores y demás equipo, especialmente el que sobresale de la altura de las mesas de trabajo, de modo que no quiten la luz natural o artificial de la superficie donde se trabaja o interfieran la ventilación?
¿Se dispone de espacio para conferencias de grupos pequeños?
¿Hay muebles adecuados para que las personas visitantes puedan sentarse?

Si estas preguntas conducen a mostrar ineficacia en la disposición de la oficina local, no será difícil obtener una cierto mejora. Puede recurrirse al siguiente procedimiento, para planear los cambios convenientes: (1) Hacer un plano a escala del área disponible para toda la oficina. (2) Determinar el número, tamaño y tipo de las mesas, archivadores, sillas y demás mobiliario o equipo, que tenga que usarse en la oficina. Hacer plantillas (recortadas en cartón) de todo este equipo, a la misma escala que la

usada para hacer el plano. (3) Determinar cuáles han de ser los principales movimientos de tránsito dentro de la oficina. (4) Disponer las plantillas en el plano. Ensayar diversas disposiciones, hasta que se encuentre la mejor. (5) Consultar esta disposición con cada uno de los miembros del personal, a fin de poder hacer pequeñas modificaciones si es necesario.

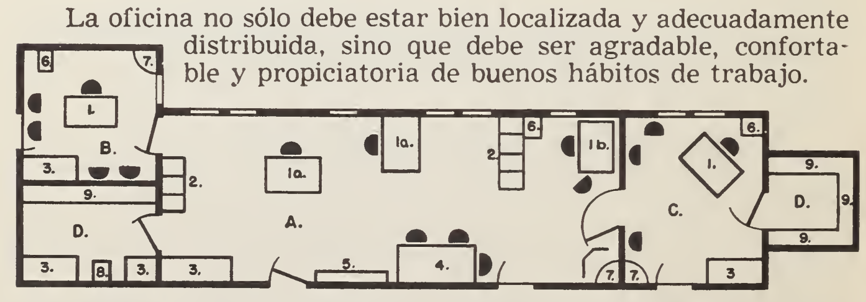
Para mejorar sus oficinas, los agentes locales no deben dejar de tener en cuenta la ayuda que pueden darles los agentes de distrito experimentados y los supervisores. Aparte de la oportunidad que han tenido estos supervisores de recoger ideas en muchas oficinas, suelen disponer de juegos de plantillas, que pueden ser útiles en el ensayo de nuevas disposiciones del mobiliario. El resultado que se logra con una oficina bien distribuida, es dar el mejor servicio a los agricultores, con el menor esfuerzo por su parte y por parte de los empleados de la oficina.

## Errores que deben evitarse

Al reorganizar o al establecer una nueva oficina, se suelen cometer ciertos errores, con la suficiente frecuencia para que sea conveniente mencionarlos. En primer lugar, existe una tendencia, por la fuerza de la costumbre, a volver a establecer las antiguas relaciones de espacio en la nueva oficina. En segundo término, puede desperdiciarse espacio, estableciendo demasiadas divisiones, especialmente con paredes de albañilería, que son difíciles de cambiar después. Puede proyectarse un espacio valioso para archivo de documentos viejos, cuando estos documentos podrían haberse guardado en otro lado o ser destruidos. Debe tenerse especial cuidado en no usar para oficinas privadas, salas de conferencias o laboratorios, un espacio que podría haber sido más útil empleado de otro modo. Y finalmente, al distribuir los agentes antiguos de una localidad deben no anteponer sus intereses personales a los intereses generales y a los principios básicos de diseño de oficinas, el espacio disponible.

## Un lugar agradable para trabajar

La oficina no sólo debe estar bien localizada y adecuadamente distribuida, sino que debe ser agradable, confortable y propiciatoria de buenos hábitos de trabajo.




*Disposición conveniente para una oficina local pequeña de extensión, adaptado en Hurom, S. Dak., plano de oficina):*

A. Oficina general.
B. Oficina del agente de agricultura.
C. Oficina del agente de economía doméstica.
D. Almacenes.
1. Escritorios:
   1a. De las secretarias.
   1. Del ayudante de los agentes.
2. Archivadores.
3. Mesas de trabajo.
4. Mesa de lectura.
5. Vitrina para boletines.
6. Archivador para el trabajo en curso.
7. Lavabos.
8. Equipo multicopista.
9. Anaqueles.

*Los escritorios de las secretarias y del ayudante de los agentes. están en la oficina general. Hubiera sido conveniente un despacho privado para el ayudante del agente. Todas las entradas están cerradas, excepto la puerta más cercana a la secretaría.*

Al planear la distribución de la oficina deben tenerse en cuenta los siguientes puntos: luz, calefacción, ventilación, acondicionado del aire, sistemas de comunicaciones, divisiones, almacenes, reducción de ruidos, tapizado del piso y electricidad. Todos estos aspectos son importantes.

Deben revisarse periódicamente para ver si la oficina, en cada momento, es todo lo confortable posible. La buena iluminación es el factor físico más importante. La mejor luz es, desde luego, la natural. Los recientes progresos de la luz fluorescente han dado lugar a una notable mejoría en las condiciones de trabajo. Es la que más se parece a la luz natural, y su costo es relativamente bajo. La localización de la luz en relación con el trabajo que hay que realizar, es importante. Al reorganizar el sistema de alumbrado, es conveniente solicitar la cooperación de la compañía eléctrica local. Dicha compañía suele colaborar con gusto en el cálculo de las necesidades de luz y en el mejoramiento de la instalación.

Las condiciones de iluminación se pueden mejorar de los siguientes modos:

Teniendo limpias las lámparas y los focos. Los globos y bombillas o focos sucios determinan una pérdida de luz de hasta un 40 por ciento.

Haciendo que la fuente de luz esté debidamente situada en relación con el área de trabajo. La luz debe estar encima y ligeramente a un lado del trabajador, para evitar la sombra de éste y el reflejo, desde la superficie donde se trabaja.

Proporcionando superficies de reflexión de buena calidad. Deben tenerse en cuenta, tanto los reflectores como el calor de las paredes y techos. Los colores claros reflejan la luz; los colores oscuros la absorben.

Sustituyendo periódicamente los focos o bombillas viejos.

Instalando focos de mayor potencia. Sin embargo, los focos sin esmerilar y algunos otros objetos brillantes, como las cubiertas de escritorios de vidrio, deslumbran.

El calor y la ventilación tienen un efecto directo sobre la salud y la eficacia. La mayor parte de las oficinas tienen exceso de calefacción. Esto no sólo es costoso, sino que produce somnolencia y retarda la buena realización del trabajo de oficina. La ventilación tiene que estudiarse cuidadosamente, para lograr el movimiento de la cantidad adecuada de aire a través de la oficina, sin que se establezcan corrientes.

Debe prestarse la debida atención a los ruidos en la oficina, pues contribuyen a la fatiga. Una o más de las siguientes cinco sugestiones, pueden ser útiles cuando el ruido constituya un problema:

1. Reducir o, si es posible, eliminar, el origen del ruido.
2. Establecer la oficina en una zona tranquila.
3. Aislar la fuente del ruido.
4. Establecer en la oficina paredes y techos a prueba de ruidos.
5. Cubrir los pisos con materiales como el linóleum o la losa de asfalto, que aminoran el ruido, son fáciles de conservar y dan buen aspecto al local.

## Necesidad de espacio para almacén

Un espacio adecuado y accesible para almacén suele ser la clave de un buen funcionamiento. El ático o los sótanos pueden usarse para guardar los registros que se consultan con poca frecuencia. Es preferible usar los roperos o la parte baja de las estanterías para instrumentos o materiales que se necesiten con frecuencia. Los materiales guardados en los almacenes, deben revisarse una vez al año, para eliminar los que hayan quedado anticuados o no sean ya útiles. Debe disponerse de un lugar para coigar los abrigos y de lavabos de suficiente tamaño.

## Equipo

En el futuro, los elementos de oficina adecuados tendrán una importancia creciente para el desarrollo de un programa satisfactorio de extensión. La mayor parte de las oficinas locales de extensión cuentan ya con lo que necesitan en materia de escritorios, mesas, sillas, archivadores, etc. Generalmente es necesario utilizar lo que ya se tiene. Si hay que comprar nuevo equipo para la oficina, pueden ser útiles algunas sugestiones. El equipo de acero suele ser de mayor duración que el de madera. Para este equipo son preferibles los colores claros porque no absorben la luz y hacen el ambiente más agradable. Son más convenientes los escritorios de superficie lisa. El archivador típico es el de cuatro gavetas, tamaño carta, pero se está generalizando el uso del

archivador de cinco gavetas, cuando el espacio es limitado. La mayor parte de las oficinas de extensión, cuentan con una pequeña biblioteca con libros de agricultura y sobre cuestiones de economía doméstica, así como con las publicaciones más recientes sobre métodos de enseñanza. Es preferible tener estos libros en una librería o estantería cerrada.

Las máquinas de escribir y el equipo multicopista, son esenciales para la oficina de extensión. Se está generalizando rápidamente el uso de diversas máquinas que ahorran trabajo. El adresógrafo, la plegadora, el dictáfono y el interfono, son buenos ejemplos de ello. Debidamente usado este equipo, ahorra tiempo, tanto a los agentes como a los empleados.

## Los archivos

Un sistema de archivo consiste simplemente en una colocación de los documentos en forma tal, que puedan encontrarse con facilidad. En la mayor parte de las oficinas de extensión, todo lo que se necesita es un sistema sencillo de referencia directa, y una secretaria de oficina que discurra con lógica; con esto se puede mantener un buen archivo. La mayor parte de los Estados han establecido un sistema común de archivo para las oficinas locales de extensión. Es muy conveniente usar el mismo sistema general en todas las oficinas locales del Estado.

En general, el volumen de trabajo en una oficina local de extensión no es suficientemente grande para que se necesiten los servicios de un especialista en archivos. Sin embargo, rara vez están los agentes preparados en organización de oficinas ni, por tanto, suelen ser capaces de organizar un sistema de archivo satisfactorio sin ayuda. Cuando se usa un sistema único, los agentes trasladados de una localidad a otra no necesitan reorganizar los archivos ni aprender un sistema nuevo. En la mayor parte de los Estados, el trabajo de extensión es tan semejante que puede muy bien usarse un sistema único.

## Clases de archivos

Muchas oficinas locales llevan un archivo de correspondencia; otro para material de referencia, como boletines y publicaciones en mimeógrafo del Departamento de Agricultura y de la Escuela Agrícola del Estado; y un tercer archivo de programas o de trabajo, clasificado de acuerdo con las actividades que se están desarrollando en el año.

*Archivo de correspondencia.*—Generalmente es recomendable un archivo alfabético de correspondencia, para cartas y telegramas. Se usa una carpeta para cada letra del alfbeto. Si se reciben más de seis cartas de una persona o de una firma, puede abrirse una carpeta especial para estas cartas y rotularla con el nombre de la persona o de la firma en cuestión.

2 Pueden encontrarse sugestiones útiles sobre los archivos que se usan en registros: "Cómo archivar y encontrar registros de correspondencia". Publicación número 9 de la O.P.O., editada por la Oficina de Organiación y Funcionamiento del Departamento de Agricultura de los Estados Unidos. Este folleto de 25 páginas contiene muchos ejemplos que serán útiles para enseñar a archivar a los empleados nuevos. Quienes trabajen en el Servicio de Extensión pueden obtener ejemplares esribiendo al Servicio de Extensión, Washington 25, D. C.

Muchas secretarias de oficina consideran útil sacar una copia de cada carta en papel de color. Esta copia es independiente del original y de la copia para el archivo. Dichas copias en color no se archivan en orden alfabético, sino en orden cronológico, en una carpeta que conserva la secretaria en su mesa. Tales copias pueden totalizarse cada mes para fines estadísticos. Pueden ser utilizadas por el agente para revisar el trabajo o para apreciar el número de personas que se han relacionado por carta con el servicio de extensión. También será útil para la secretaria guardar en esa carpeta una copia de cada carta circular.

*Archivo de programas o de trabajo.*— En este archivo se conservará toda la información actual relacionada con temas o programas relativos a los trabajos que se están realizando. Los títulos de los programas se suelen usar como encabezamiento de diversas carpetas.

*Archivo de referencias.*—Los boletines y circulares, archivados para que sirvan de referencia, deben archivarse por materias, utilizando un sistema de índice cuidadosamente establecido. Facilita el uso del archivo poner en el ángulo de cada publicación el número de la carpeta correspondiente, antes de archivarla en ella. La clave de clasificación puede pegarse en un cartón y tenerla en el frente de la primera gaveta o cajón del archivador, para facilitar las referencias.

*Formas en blanco.*—En muchas oficinas se ha considerado conveniente tener un archivador para las formas o impresos en blanco, como los esqueletos para contabilidad, los impresos para informes mensuales, las hojas para registro de ingresos en los Clubes 4-H, y los otros muchos impresos que se usan en las distintas fases de los trabajos. Se usarán carpetas independientes para cada uno de los impresos y se anotará el nombre del impreso en la pestaña de la carpeta.




Un archivador para los asuntos en trámite, permiten tener los papeles a la mano y que el escritorio esté limpio.

*Documentos pendientes o en uso.*— Un lugar adecuado para que el agente pueda tener los documentos con que está trabajando, contribuirá a que pueda tener su mesa de trabajo limpia y la oficina ordenada. A muchos agentes les gusta tener este archivador de asuntos en trámite sobre su propio escritorio. Lo mejor para tal fin es un archivador de dos gavetas o cajones, de tamaño carta. Algunas veces se usa para este fin el cajón más grande del escritorio. Esto no es conveniente, a menos que dicho cajón esté provisto de carriles y ruedas, por la dificultad para abrirlo y cerrarlo cuando está lleno. Este archivo de trabajo se forma con carpetas que van rotuladas con las actividades ordinarias más importantes. Debe revisarse periódicamente para tener la seguridad de que sólo contiene asuntos en trámite o relacionados con el trabajo en curso y no documentos que debieran haberse pasado al archivo de programas o de trabajo, o que una vez despachados, deben ser eliminados.



El uso de un archivador de recordatorio hará que se tengan presentes con oportunidad los compromisos, las actividades y las promesas.

## Sistema de recordatorio

Una de las responsabilidades más importantes de las secretarias es recordar a los agentes los asuntos que pudieran habérseles olvidado. Estos recordatorios se refieren a detalles del trabajo ordinario, como envío de datos, visitas concertadas de antemano, llamadas telefónicas o visitas habidas cuando el agente estaba fuera de la oficina, y actividades a fecha determinada, en relación con los trabajos en marcha. Lo mejor suele ser emplear un calendario de despacho o un libro de notas para todos los agentes o miembros del personal técnico con independencia del calendario o diario de trabajo que debe llevar cada uno de ellos directamente para su propia guía. Algunas veces se usa un calendario grande de pared para anotar fechas y otros asuntos.

Un método mejor, cuando se trata de varios técnicos, es usar un tarjetero de mesa, para tarjetas de 7.5 x 12.5 cm o de 10 x 15 cm (1). Este tarjetero debe contener un juego de guías de 12 meses y un juego de guías para 31 días. (2) Al principio de cada mes, las guías de los 31 días estarán en primer término, en su orden natural, y después las guías de los meses siguientes, por su orden, a partir del mes inmediato al actaul. (3) Los asuntos que hay que recordar se escriben en una tarjeta o trozo de papel, de tamaño adecuado, y se colocan detrás de la guía de la fecha correcta, si es una fecha del mes corriente, o detrás de la guía del mes adecuado, si se trata de un mes posterior. 4) Cada mañana se traspone la guía del día a su lugar correspondiente detrás de la guía del mes siguiente, dejando al descubierto las tarjetas o notas para el día en cuetión. Al terminar el mes, todas las guías diarias estarán juntas y por su orden, detrás de la guía del mes que va a comensar. (5) El primer día del mes, se traspone la guía del mes al final del tarjetero, con lo que quedan al descubierto las tarjetas y notas para ese mes. Entonces se distribuyen estas tarjetas y notas, poniendo cada una detrás de la guía del día que le corresponde.

Si es necesario recordar algo a un agente, con varios días de anticipación, deberá colocarse una tarjeta o nota en el lugar correspondiente al día en que convenga hacerle el recordatorio. Suele ser conveniente hacer responsable a una sola persona del manejo de este tarjetero de recordatorios.

## Cómo debe llevarse un sistema de archivo para que sea útil

Las siguientes sugestiones ayudarán a llevar el sistema de archivo satisfactoriamente:

Asignar la responsabilidad del archivo a una sola persona.

Decidir quiénes pueden tener acceso a los archivadores. En general, sólo debe permitirse que saquen expedientes o carpetas de los archivadores, al agente y a su secretaria o al secretario general de la oficina. Una sola secretaria debe archivar y rearchivar.

Debe tenerse una bandeja en la mesa de trabajo de cada agente o técnico, para que ponga en ella los documentos que deben archivarse.

Todos los documentos se archivarán diariamente, para que no se acumule material pendiente de archivo en las bandejas de los escritorios, donde es difícil encontrarlo si otra persona lo necesita. La mejor hora para archivar es el principio de la mañana de cada día.

Debe usarse un sistema de cartulinas de color, para ponerlas en el lugar de cada expediente o carpeta que se saque de un archivador. En estas cartulinas se pone la fecha en que se sacó el expediente o carpeta, el nombre de la persona a quien se le entregó y la fecha en que debe devolverlo. El empleo de colores llamativos ayuda a encontrar las cartulinas..

Los documentos más vivos o de mayor uso se deben tener en las gavetas superiores de los archivadores; los documentos menos vivos o de menor uso, en las gavetas o cajones inferiores.

El archivo de la correspondencia debe ponerse a un nivel tal, que los que lo usen puedan ver fácilmente las etiquetas puestas sobre las pestañas, así como las carpetas, y puedan identificar las cartas rápidamente, colocados de pie delante del archivador.

Debe usarse un número suficiente de guías, con el fin de que se puedan encontrar los asuntos rápidamente. Las guías y carpetas con pestañas reforzadas, aunque son algo más caras que las de menos peso, son convenientes por su mayor duración. Es recomendable poner una guía de 2.5 a 4 cm.

Siempre debe archivarse detrás de la guía.

Para hacer todas las pestañas bien visibles, deben usarse solamente las dos pestañas de la izquierda en las guías con tres posiciones de pestaña, y las tres posiciones de la izquierda en las guías con cinco o seis posiciones de pestaña. Cualquiera que sea el tipo de guía, se deben usar carpetas con la pestaña a la derecha.

Los documentos se deben colocar en las carpetas por orden cronológico, los más recientes delante. Se deben archivar los documentos con encabezados o títulos a la izquierda, para que puedan leerse como si se tratara de un libro.

Las anotaciones de las pestañas deben ser muy sencillas.

En los archivos de correspondencia, cuando se hayan escrito cinco o seis cartas a una misma persona, se hace una sola carpeta para ellas, anotando el nombre de dicha persona.

No deben sujetarse los documentos mientras se encuentran en la carpeta general de correspondencia. Deben dejarse sueltos. Se sujetan cuando se transfieren a los archivadores. El mejor modo de sujeción son los broches. Los clips dan mal resultado, y los alfileres son peligrosos.

En cada gaveta o cajón de un archivador de correspondencia, se debe dejar un espacio libre de 7.5 a 10 cm para evitar que queden muy apretados los documentos y se ocasionen pérdidas de tiempo.

Cuando se archive un documento, debe compararse con el contenido del expediente o carpeta, para estar seguros de que el nuevo documento queda en el lugar debido.

Es muy conveniente usar un tablero para archivar, sujeto al archivador contiguo al que se está usando.

Las gavetas o cajones de los archiveros deben etiquetarse o rotularse debidamente.

Debe usarse un cuaderno o un calendario de mesa, para recordatorios de la marcha del trabajo.

Lo más esencial al archivar es la exactitud. La rapidez es secundaria.

## Plan para la conservación de documentos en los archivos y para eleminación de documentos de los mismos

Debe establecerse algún criterio para la eliminación de documentos de los archivos vivos. Tal criterio puede ser simplemente periódico; en tal caso todos los documentos se retiran a intervalos previamente establecidos. Un buen momento para la eliminación de documentos del archivo es al terminar el informe anual. Ciertos documentos, como los que se refieren a una política general, tienen que conservarse indefinidamente. Los registros más importantes del progreso de los trabajos suelen conservarse de 3 a 5 años. Los documentos de las actividades ordinarias, como la correspondencia, pueden eliminarse al año. Los documentos contables se eliminarán de acuerdo con las normas legales del Estado en relación con dichos documentos.

## Las relaciones humanas en la oficina local de extensión

En una clase sobre funcionamiento de las oficinas, en la Universidad de Wisconsin, en los Cursos de Verano de 1949, se pidió a 14 agentes locales de extensión y a 13 supervisores del servicio de extensión, que hicieran una lista de diez cosas que pudieran hacer de la oficina local de extensión un lugar de trabajo agradable (véase la pág. 28). La mejora de las relaciones humanas en la oficina obtuvo fácilmente el primer lugar. Es bien sabido que a medida que aumenta el numero de personas que trabajan juntas, se multiplican los problemas relativos a sus relaciones.

Alguien ha dicho que cuando dos personas trabajan juntas, se inicia la supervisión. Sin embargo, existen factores independientes del número de personas, que hacen que los problemas de las relaciones humanas sean más complejos en la oficina local de extensión. La ejecución satisfactoria de un número de programas cada vez mayor, relativos a alojamientos, sanidad, conservación y otros temas, requiere la coperación de varias personas. El contenido de estos programas procede de diversas fuentes.

Además, existe la necesidad de preparar el presupuesto para el trabajo local de extensión, lograr el despacho por las autoridades administrativas y hacendarias y, más tarde, vigilar los gastos. Otro factor es el empleo y distribución del personal administrativo, que puede tener que trabajar con diversos agentes. El sistema de registro en la oficina se va complicando a medida que los programas se diversifican. Finalmente, está el problema de mantener una buena opinión en el público, lo que da más fuerza al sostenimiento de los trabajos de extensión. Muchas de estas cosas competen a la administración de la oficina.

## Algunos defectos comunes en el funcionamiento

Algunos de los defectos más comunes, observados en el funcionamiento de las oficinas. son:

Incapacidad para comprender cuáles son las relaciones adecuadas entre la oficina y el trabajo de campo.

Falta de comprensión por los empleados de sus respectivas responsabilidades.

Un excesivo papeleo, gran parte del cual puede no ser necesario.

Incapacidad para usar del modo más eficaz el tiempo de permanencia en la oficina.

Uso insuficiente o inadecuado del equipo que permite ahorrar tiempo y trabajo.

Carencia de un método sistemático para recordar al personal cada fase de su trabajo.

Carencia de un método sistemático para recordar al personal cada fase de su trabajo.

Incapacidad para delegar en los subordinados el grado de autoridad que necesitan para realizar su misión debidamente.

Escasez de supervisores o administradores con funciones directivas.

Algunos Estados tienen oficinas independientes para los agentes locales de agricultura, los agentes de demostraciones para el hogar y los agentes de los Clubes 4-H. Sin embargo, en muchos Estados se prefiere alojar todo el personal local en una sola oficina y usar un sistema "familiar" en la solución de los problemas administrativos, por las siguientes razones.

Reduce la competencia por los fondos entre las distintas unidades del Servicio de Extensión.

Promueve una mayor cooperación en los programas que interesan a la familia rural en conjunto.

Reduce los gastos necesarios para la supervisión.

Cuando el número de técnicos de la oficina local de extensión pasa de dos o tres, varios Estados eligen a uno de ellos para que asuma ciertas funciones administrativas para todo el servicio. Esta decisión se ha basado en la premisa de que la división de las responsabilidades suele ser la clave de mejores relaciones en un grupo que está íntimamente asociado. Además de ser éste un buen procedimiento administrativo, tal asignación suele ser recibida muy favorablemente por todos los miembros del personal de la oficina, si la persona elegida desarrolla el aspecto administrativo de su trabajo, como lo haría el presidente de un comité o el jefe de una familia.

El modo de llegar a esta distribución de la responsabilidad, suele ser más importante que las propias responsabilidades que incumben a cada técnico o empleado en particular. En la labor cooperativa de la extensión, el tanto por ciento de personal técnico con relación al total es mayor que en las organizaciones industriales o comerciales, aunque incluso en las organizaciones de tipo industrial, cuando se establecen tareas específicas y relaciones entre el personal, se obtienen los mejores resultados cuando todas las personas que intervienen tienen su papel en la adopción de resoluciones. Preparar las funciones convenientes administrativamente y transmitirlas como órdenes, no es aceptable. El primer paso para que marche el sistema y se mantengan buenas relaciones entre todos, es que cada persona con sus responsabilidades. Deben comprender tanto sus responsabilidades individuales, como las responsabilidades de conjunto, cuando trabajan con otras personas. En la oficina local de extensión, la conferencia semanal del personal de que hablaremos más adelante, da una buena oportunidad para crear y mantener esta comprensión.

## Deslinde de responsabilidades

Es probable que el mejor modo de llegar a esta comprensión de las responsabilidades respectivas de los agentes, es que cada uno de ellos haga listas de cuatro tipos de tareas diferentes, relacionadas con su trabajo. En la primera lista, cada agente debe asentar los trabajos que son de su exclusiva responsabilidad. En una segunda lista, debe anotar los asuntos en que tienen que trabajar juntos los miembros del personal, tanto en la planeación de actividades como en su desarrollo. En una tercera lista, agrupará las actividades que pueda desarrollar para apoyar tareas que son de la responsabilidad de otra persona. En una cuarta lista, se incluirán los asuntos que tienen interés para todos, pero que puede atender una sola persona en representación de las demás, con economía de tiempo y de esfuerzo.

Después pueden someterse estas listas a la conferencia de los miembros del personal y hacer los ajustes necesarios para que haya un completo acuerdo entre todos y quede determinado cómo pueden ayudarse unos a otros. La cuarta lista será la que requiera un estudio más detenido. Incluirá actividades como la formulación del presupuesto, la obtención de su aprobación y de su administración; la distribución del trabajo del personal de secretarias y mecanógrafas y su supervisión; y la representación de la oficina local de extensión en las reuniones de comités importantes, que tienen interés para todos, pero a los que basta con que asista uno de ellos.

En interés de la eficacia y de la menor duplicación de esfuerzos es necesario llegar a acuerdos en las reuniones de los miembros del personal técnico, para determinar quién puede desarrollar mejor cada función que afecte a la oficina en conjunto. La persona designada no será probablemente siempre la misma. Debe darse

cuenta de que pesa sobre ella una gran responsabilidad. Necesita:

Prepararse para representar a la oficina mediante una discusión previa con los demás miembros del personal técnico.

Representar fielmente a la oficina, defendiendo los puntos de vista de los diferentes miembros y no los suyos propios.

Mantener informados a los demás agentes de los progresos que resulten de sus actividades. En las oficinas donde esto se ha hecho más satisfactoriamente, los agentes vienen a constituir una especie de comité, con la persona que ha asumido la responsabilidad como presidente.

## Problemas relacionados con el personal administrativo

Otra serie de problemas relativos a relaciones humanas, se refiere al personal de secretarias y empleados administrativos. En este aspecto, la adopción de métodos de trabajo que releven a los agentes de atender a detalles secundarios, es de la mayor importancia. Usualmente, en las oficinas mejor organizadas, hay alguna muchacha, por lo general una de las que tengan mayor experiencia, que actúa como administradora de la oficina. Esta persona puede llegar a ser insustituible. Consulta con los agentes los problemas de la oficina y, en las conferencias semanales, lleva cuenta del tiempo, plantea cuestiones relacionadas con la marcha ordinaria de la oficina, distribuye los documentos y realiza otras funciones de este tipo. En oficinas más importantes, hace la primera distribución de temas para trabajos administrativos, indicando las personas que considera más capacitadas para cada tarea al jefe administrativo de la oficina y a las personas con quienes el empleado preferiría trabajar, para preparar una decisión final. Esta administradora de la oficina es la persona indicada para enseñar y capacitar a los empleados nuevos en su trabajo. Este es el mejor momento para señalar claramente a los nuevos empleados cuáles son sus deberes, para que tengan conciencia de su responsabilidad. Aparte de otras obligaciones, debe instruirse cuidadosamente a todo empleado nuevo sobre las limitaciones del empleo de la franquicia postal.

Cuando el presupuesto lo permita, cada agente suele preferir tener su propio auxiliar administrativo. Al ir aumentando el número de agentes, el de empleados administrativos no ha crecido en la misma proporción. Cuando hay más agentes que empleados auxiliares, debe establecerse claramente un acuerdo respecto a la distribución del tiempo de trabajo de los empleados entre los distintos agentes. Una distribución del tiempo, equitativa y satisfactoria, suele ser una excelente prueba de buena organización en la oficina local de extensión. Tanto el grupo de los agentes como el de los empleados, necesitan establecer de un modo bien definido la distribución de las funciones en la oficina: ¿Quién va a

tener su escritorio cerca de la entrada y va a recibir a los visitantes? ¿Quién va a atender al teléfono, distribuir la correspondencia y archivar? Estas tareas son de tipo ordinario y sencillas, pero su distribución entre el personal y el modo de llevarlas a cabo, constituyen otra prueba de la eficacia con que funciona la oficina.

## La conferencia del personal de la oficina local

En muchas de las oficinas locales de extensión, se ha tomado la costumbre de celebrar la conferencia de los miembros del personal técnico los lunes por la mañana. Cualquiera que sea la organización del servicio, la celebración de conferencias del personal, adecuadamente llevadas a cabo, es el mejor medio que se conoce para que todo el personal esté bien informado del programa de conjunto de la oficina local. Tal conferencia da oportunidad para correlacionar y armonizar las actividades respectivas de los distintos agentes. Da una excelente oportunidad para aclarar y explicar las obligaciones y responsabilidades, para planear trabajos futuros, o para establecer una mejor comprensión y distribución del trabajo que deba pesar sobre cada uno de los miembros del personal técnico.

Las conferencias deben celebrarse con un calendario regular de modo que lleguen a constituir una costumbre. Lo típico es celebrarlas una vez por semana, preferentemente los lunes por la mañana. En la conferencia deben participar todos los agentes y, por lo menos, una secretaria de la oficina. El local donde se celebre la conferencia debe estar aislado del público, de modo que no la interrumpan las visitas ni las llamadas telefónicas. Los participantes en la conferencia deben sentarse alrededor de una mesa, siempre que sea posible. Para cada conferencia se preparará previamente una lista de los temas que se vayan a tratar, de modo que cada persona pueda participar en su formulación. Se pedirá a todos los agentes que hagan una lista de los temas que deseen que se traten en la conferencia. Esto eliminará la necesidad de celebrar diversas conferencias "pequeñas" durante la semana, cuando alguno no pueda asistir.

Cuando el personal técnico es demasiado numeroso, puede ser conveniente que los distintos miembros sometan sus sugestiones para el programa de la conferencia al presidente, uno o dos días antes de la fecha en que la conferencia se vaya a celebrar. Deben tomarse acuerdos definidos sobre la mayor parte posible de los asuntos tratados. La secretaria anotará todas las decisiones importantes y acuerdos, conservando una copia para su archivo y entregando otra a cada agente como recordatorio. La presidencia de la conferencia la ostentará por turno cada uno de los agentes, para dividir las responsabilidades, proporcionarles experiencia y estimular el espíritu democrático.

## Plan para la conferencia

Una hora de duración suele ser suficiente para la conferencia, si no se permite que se alarguen las discusiones. La conferencia debe empezar puntualmente a la hora acordada y terminar también puntualmente a la hora prevista, para que los participantes puedan atender a otros compromisos. La siguiente enumeración de temas puede servir de orientación al presidente para establecer el programa de trabajo:

Las actividades de cada técnico en la semana anterior.

Los problemas que puedan haber surgido de las actividades de la semana anterior.

Las nuevas líneas en la política federal, estatal, o local, y los memorándums de la oficina del Estado que puedan afectar al personal de la oficina.

La situación actual del presupuesto.

Los sucesos de las 3 a 6 semanas siguientes y la preparación para los mismos.

Las oportunidades de cooperación entre los distintos miembros del personal de extensión, tales como la sustitución de uno por otro en asuntos de poca trascendencia, en parte alejadas del distrito, para ahorrar viajes.

Aparte de la conferencia de su propia oficina, los agentes de extensión pueden tener que concurrir a otras reuniones y frecuentemente actuar como presidentes. En algunos casos, deben preparar a los dirigentes locales para celebrar conferencias. Por estas razones, merece un cuidadoso estudio y una consulta frecuente el siguiente resumen de las obligaciones de un presidente de conferencia.

## Obligaciones de un presidente de conferencia

1. El presidente debe cuidar de que todos los elementos y el material para la conferencia estén a punto. Es importante que se disponga de sillas confortables, de mesa, de luz y de una buena disposición del local. Es conveniente que los participantes se sienten de modo que puedan quedar frente a frente. Lo preferible es una disposición en herradura o en semicírculo, en torno a una mesa redonda.

Es conveniente que se pueda disponer de un encerado o pizarrón, pero pueden bastar hojas grandes de papel, fijadas sobre un caballete. Por lo menos deben proporcionarse a los participantes bloques de papel rayado.

Buenas condiciones de luz, de acústica y de ventilación, contribuyen a una buena discusión. La preparación material suele hacerla una secretaria.

2. El presidente debe cuidar de preparar el registro y el acta de la conferencia.



*La reunión regular de la conferencia de la oficina local permite que todo el personal esté bien informado, estimula la cooperación en la planeación de los programas de actividades y ayuda a los agentes a evitar duplicaciones en el trabajo.*

3. Preparar el orden del día. No es necesario que sea experto en cada tema sometido a discusión, pero debe disponer de un asesor competente. Si esto no es posible, antes de la conferencia deberá consultar con otras personas, para conocer las distintas soluciones que pueden darse al problema que se va a discutir.

4. Plantea cada problema; abre, estimula y orienta la discusión; y procura que todos participen en ella.

5. A medida que progresa la discusión, el presidente trata de que las soluciones se establezcan claramente, que se entiendan bien, que se aporte toda la información necesaria y que se concentre la atención en los aspectos fundamentales.

6. Las cuestiones con los participantes difíciles y los problemas vidriosos los tratan con tacto y benévola disciplina. Nunca demostrará enfado, ni "gritará" a nadie.

7. Hará resúmenes oportunamente, para destacar los aspectos importantes, y preparará el paso a otro tema de interés.

8. El presidente debe hacer un resumen al final de la conferencia, indicando los puntos en que haya habido acuerdo o desacuerdo, y los problemas que deban tratarse posteriormente. Finalmente, proporcionará un resumen escrito de la conferencia y anunciará la fecha, el lugar y los temas de la siguiente reunión.

## Administración del presupuesto local

Cuando un presupuesto cubre todos los trabajos de extensión de un condado o distrito, como ocurre en la mayor parte de los Estados, debe ser aplicado cooperativamente y ser totalmente conocido por todos los agentes. En tales casos, la administración del presupuesto del servicio local de extensión es una responsabi-

lidad que suele ser asignada por el director del Servicio de Extensión del Estado a un miembro del personal de la oficina local. Dicha persona debe cuidar de representar a toda la oficina de extensión y no a una línea de trabajo particular en que pueda estar más directamente interesado. Las necesidades financieras de la oficina deben tenerse cuidadosamente en cuenta en las conferencias del personal de la oficina, hay que llegar a acuerdos respecto a las recomendaciones que deban hacerse a la oficina del Estado o a los organismos locales patrocinadores.

Frecuentemente, es conveniente hacer el presupuesto en ocasiones en que los supervisores del Estado o del Distrito puedan asistir a la conferencia del personal de la oficina. Una vez que se hayan determinado las necesidades de la oficina, deben discutirse con las organizaciones patrocinadoras locales o con las autoridades locales. Generalmente, es preferible que el presupuesto sea presentado a las organizaciones locales patrocinadoras por un comité de agricultores bien informados. Los agentes locales de extensión pueden estar presentes para informar sobre los aspectos técnicos. Si los fondos aportados suman menos de lo necesario, debe estudiarse de nuevo el presupuesto en la conferencia y hacer las modificaciones necesarias y justas. Cada agente sabrá así la cantidad de que puede disponer para sus viajes, materiales y otros gastos.

Es necesario adoptar un sistema de contabilidad sencillo, pero adecuado, en la oficina local, a fin de que se contabilicen debidamente los fondos recibidos, se mantengan los gastos del año dentro de lo presupuestado y se eviten dificultades de orden financiero. Es preferible que el sistema de contabilidad sea establecido por la oficina del Estado, en cooperación con un comité de agentes locales de extensión. Si hay que complementar los fondos proporcionados por el Estado con fondos aportados por el condado, se tendrá cuidado de satisfacer los requisitos que regulen la expedición de tales fondos.

Puede seguirse también el mismo sistema a través del Estado, para facilitar la revisión de cuentas por el personal de supervisión. La situación presupuestal debe ser revisada en una conferencia del personal directivo, por lo menos una vez cada mes. Al acercarse el final del ejercicio, los directivos del servicio deberán estudiar cuál será la mejor aplicación que pueda darse a cualquier economía que se haya hecho al ejercer el presupuesto, o qué actividades deben limitarse, para no gastar más de lo presupuestado.

## Despacho de la correspondencia

El despacho de la correspondencia en cada oficina local de extensión es otra tarea importante que necesita mucho tiempo. Un agente local de extensión no tiene tiempo de abrir y clasificar su propia correspondencia. Un buen principio de administra-

ción requiere que todo el correo de la oficina sea recibido por un empleado, que lo abra, lo clasifique y lo distribuya a las personas a quienes vaya dirigido. Algunas veces se entrega la correspondencia para cada agente a la persona que actúe como secretaria del agente. El empleado encargado de la correspondencia o la secretaria del agente deben:

Clasificar la correspondencia y despachar los asuntos de simple trámite por sí mismos, si es posible. Los agentes deben indicar claramente a sus secretarias qué tipo de peticiones o de asuntos pueden atender directamente. Pueden ser éstos el envío de boletines, el anuncio de fechas de reuniones y asuntos similares.

Poner la correspondencia más importante y las solicitudes que deban tener preferencia donde el agente pueda prestarles rápida atención.

Transferir los asuntos urgentes a algún otro de los miembros del personal técnico, si el agente que normalmente debiera despacharlos está ausente por algunos días.

Reunir el correo de segunda, tercera y cuarta clase, para que sea atendido después de despachados los asuntos de mayor urgencia.

Recoger de los escritorios la correspondencia que haya que corregir y prepararla para su despacho final.

## Preparación de la correspondencia

Las cartas proporcionan otra oportunidad para causar una buena impresión. Es muy importante la redacción y el tono de las cartas. Las cartas deben ser claras, correctas y concisas. La cortesía es algo más que el uso frecuente de la frase "por favor". La limpieza de la escritura contribuye a la estructura de la carta y a su buen aspecto. El encabezamiento de la carta debe indicar claramente el asunto y no ser una simple referencia a la fecha de una correspondencia anterior. Debe tener la misma cordialidad con que se inicia una conversación amistosa. Se debe reservar el párrafo final de la carta para comunicar al destinatario las medidas para lograr un servicio mejor, o para expresar el deseo de servir. Se puede mejorar el contenido de la mayor parte de las cartas, observando las siguientes siete reglas para escribir bien una carta:

1. *Establecer un objetivo definido.* — Debe decidirse de antemano lo que se desea obtener con la carta. Limitarse a un punto principal y concentrar el contenido de la carta sobre ese punto. Las cartas relativas a un solo asunto son fáciles de entender y fáciles de archivar.

2. *Evitar conceptos triviales.* — Debe ceñirse el texto al objetivo principal. Mantener el pensamiento concreto. No se gana nada llamando la atención del destinatario sobre un punto no tocado, o un error cometido, o instrucciones que no se han seguido.

3. *Hacer que la carta sea clara y sencilla.* — Deben usarse frases y conceptos cortos. Omitir frases rebuscadas. Suprimir palabras innecesarias. Poner las relaciones de cosas en forma de tabla, para mayor claridad. Cuidar de que la puntuación sea correcta, porque esto contribuye a la claridad.

4. *Ser cordial.*—La carta debe reflejar la personalidad del que la escribe. Debe redactarse de un modo natural y con humanidad. Evitar el uso de palabras hirientes y de frases ampulosas.

5. *Establecer primero la cuestión y después explicarla.*—Se deben escribir primero los puntos importantes. No debe insistirse en una situación que conocen tanto el destinatario como el firmante.

6. *Hacer que la carta sea útil.*—Debe tenerse la seguridad de que se da toda la información solicitada o necesaria. La redacción debe ser informativa. Deben darse respuestas concretas y completas.

7. *Lograr que la carta sea concluyente.*—Debe estarse seguro de que se ha diccho lo que se quiere que haga el lector, lo que uno va a hacer o lo que uno ha hecho. Se debe ser terminante; hacer que el lector sepa claramente cuál es la posición del que escribe. No se debe invitar a nueva correspondencia, si no es absolutamente necesario.

## Dictado

Disponer de una taquígrafa para dictarle cuando se desee, es un problema en la mayor parte de las oficinas locales de extensión, que cuentan con un personal limitado de taquígrafas. Esto plantea cuestiones que pueden resolverse en las conferencias de los agentes, adoptando la distribución más conveniente del tiempo de las taquígrafas, para el dictado de los distintos agentes. En tales casos, son muy útiles las máquinas de dictar o dictáfonos. Estas máquinas pueden registrar los dictados de cada agente a su conveniencia; incluso en la oficina, por las tardes, o en sus domicilios. Los dictados registrados pueden ser transcritos en el momento que sea oportuno, en relación con los demás trabajos de las taquígrafas y mecanógrafas. Puede darse preferencia a las cartas y a los nuevos artículos, y dejar para más tarde los informes y otros asuntos menos urgentes. El costo del equipo mecánico para el dictado no es grande, si se compara con los salarios de las taquígrafas complementarias que se necesitarían.

## Informes

Los informes son una parte esencial de todo trabajo público. Es muy importante que se preparen pronto y se redacten de modo que su uso sea lo más conveniente y fácil que sea posible. Los administradores sólo tienen tiempo para hacer informes breves y expresivos, y la lectura de informes suele ser tan molesta como su redacción. Para lograr los mejores resultados en la redacción y presentación de informes, pueden ser útiles las siguientes normas:

Sólo deben hacerse informes que tengan una finalidad concreta.

Sólo deben incluirse conceptos y datos que puedan ayudar a la persona que lea el informe a formar un juicio claro sobre la cuestión.

El informe debe ser imparcial. Deben consignarse hechos sobre todos los aspectos del problema.

Debe prepararse un esquema y seguir un orden lógico.

Deben usarse palabras sencillas y frases cortas.

Deben interpretarse claramente los hechos observados.

Deben hacerse recomendaciones concretas.

Debe hacerse un breve resumen al final.

Como la mayor parte de los Servicios de Extensión de los Estados tienen un sistema de informes cuidadosamente estudiados, estas sugestiones pueden ser un complemento del sistema adoptado en cada Estado.

## Los visitantes de la oficina

La atención adecuada a los visitantes que acuden a la oficina de extensión, es otro aspecto importante del trabajo en dicha oficina. Como hemos dicho antes, puede ser éste el único contacto personal que tengan estos agricultores con la Escuela Agrícola del Estado y con el Departamento de Agricultura de los Estados Unidos. Por tanto, el juicio que formen de estas instituciones dependerá de cómo se les atienda en sus visitas a la oficina, y de cómo se reciban y se contesten sus consultas por teléfono.

Las visitas a la oficina constituyen una señal de confianza en los agentes del Servicio de Extensión y de respeto a su competencia. Las personas que acuden a la oficina de extensión en demanda de ayuda, suelen estar dispuestas a aceptar los consejos que se les den o a adoptar las recomendaciones que se les hagan, pues ya tienen un interés o sienten una necesidad al respecto. Es probable que sea mayor la proporción de las personas que acuden a la oficina y adopten las recomendaciones hechas por el agente, que la proporción de personas que recurren a otros medios de información y adopten las recomendaciones que a través de éstos se les hagan. Los visitantes a la oficina deben ser atendidos tan eficaz y satisfactoriamente como sea posible.

Uno de los empleados administrativos debe tener su escritorio cerca de la entrada de la oficina general. Sobre el escritorio debe haber un cartel o placa, bien visible, con la palabra "información". Cortésmente "¿En qué puedo servirle?", cuando aparezca el visitante, le facilitará la entrada y le permitirá, en general, obtener información respecto al objeto de su visita. Si el agente está en la oficina y no se encuentra ocupado, puede pasarse inmediatamente al visitante a su presencia. Si el agente está ocupado, puede enviarse cortésmente al visitante a otro agente que esté libre, o decirle que el agente a quien desea ver está ocupado en ese momento y le recibirá pasados algunos mi-

nutos, e invitarle a que se siente y espere. Si el agente está ausente y la información que desea el visitante es de tal naturaleza que puede serle dada por el empleado, éste se la proporcionará inmediatamente, con las adecuadas explicaciones; si no es así, deberá invitarse al visitante a volver en otra ocasión, o se tomará su dirección o el número de su teléfono, ofreciéndole una visita o una llamada telefónica del agente.



*El aislamiento, una actitud amistosa y un ambiente confortable, contribuyen a dar eficacia a las visitas hechas a la oficina.*

Cuando los visitantes a la oficina sean muchos y tengan que esperar su turno para ser recibidos por el agente, se dispondrá de asientos confortables, así como de una mesa con revistas, donde aparezcan artículos o informaciones sobre temas de agricultura, economía doméstica o cuestiones de interés público, que el visitante pueda hojear. En las paredes debe haber carteles o gráficas sobre los principales aspectos de los programas de extensión en la localidad, para llamar la atención del visitante sobre la importancia de las actividades del servicio de extensión.

Si se estima que algún visitante prolonga demasiado su entrevista con el agente y le está haciendo perder el tiempo, será conveniente llamar cortesmente al agente por teléfono o por el aparato de intercomunicación, y decirle: "El Sr. Blank está esperándole a usted". Si la oficina no cuenta con aparatos de intercomunicación, no hay inconveniente en que la secretaria abra suavemente la puerta y diga al agente: "El Sr. Blank está aquí; ¿puedo decirle que espere?" Otro modo de avisar al agente es entrar en su despacho discretamente y poner una nota sobre su mesa. También puede acortar el agente las visitas evitando que se prolongue la conversación sobre temas de poca importancia;

o saliendo de su despacho a un mostrador o a la sala de espera, para hablar brevemente con los visitantes que tengan que plantear cuestiones específicas, deteniéndose más o concertando citas posteriores con aquellos cuyos problemas requieran una conversación más extensa.

Las siguientes sugestiones pueden ser útiles para las entrevistas, sobre todo si se trata de visitantes forasteros:

Ayudar al visitante a sentirse cómodo y estar dispuesto a conversar, estableciendo relaciones amistosas.

Escuchar. Dejar al visitante que exponga su proble detalladamente y después ayudarle a complementar su caso haciéndole preguntas adecuadas.

Ser franco y sincero, y no sutil o reservado. Ganarse la confianza del visitante.

Ceñirse al asunto, pero concediéndole todo el tiempo necesario. No perder el tiempo.

Tener en mente las cuestiones más importantes, hasta obtener datos precisos sobre cada una. Interpretar el significado completo de cada frase, dando oportunidad al visitante para meditar sus respuestas.

Si se ofrecen varias soluciones, exponerlas de modo que no se vislumbre cuál es la preferida.

Conocer todos los hechos. Cuidar de separar claramente los hechos reales de las inferencias. Tener cuidado con los errores.

Comprobar todos los datos en la primera oportunidad.

Llevar un registro de la entrevista; tratar de dar al visitante un verdadero servicio.

No actuar como predicador ni ser demasiado dogmático.

Preparar un resumen escrito después de toda entrevista importante, para reseñar sus puntos esenciales.

## Las llamadas telefónicas

En relación con las llamadas telefónicas, los cuatro puntos básicos son: prontitud; identificación de los interlocutores; información directa y completa; cortesía. Todos estos factores contribuyen a dar una buena impresión de la oficina. Se obtendrán mejores amigos si, (1) se contesta el teléfono antes del segundo timbrazo, (2) los agentes acuden rápidamente cuando se les llama, (3) todas las llamadas recibidas en ausencia del agente, son atendidas por éste lo más pronto posible, (4) el teléfono está atendido de tal modo que siempre se conteste cuando la persona que habitualmente atiende las llamadas esté ausente de la oficina, y (5) las conversaciones se terminan antes de que pueda llamar otra persona.

Será muy satisfactorio para el que llama por teléfono que se sustituya el clásico "bueno" o "diga", al descolgar el aparato, por "Oficina de Extensión Local, habla la Srita. Jones", a fin de identificar inmediatamente a la oficina. Resulta cortés, informativo, y de menor empleo de tiempo, que las llamadas

desde la oficina se inicien de un modo parecido a: "¿Está el Sr. Brown? El agente local Smith desea hablar con él", o que la secretaria diga para empezar: "El agente local Smith desea hablal con el Sr. Brown. ¿Está ahí?"

La cortesía siempre es ventajosa. "Telefonear como uno desea que le telefoneen" es una norma. Una comprensión habitual de lo que piensan y sienten los demás, es la esencia de las buenas maneras en el uso del teléfono. Decir: "¿Puedo decirle quién le llama, por favor?", causa mejor impresión que decir: "¿Quién habla?" o "¿Quién es?" Si el agente está ausente, decir: "El Sr. Smith no está en su lugar en este momento, ¿puedo decirle quién le llamó cuando regrese?", causa mucha mejor impresión que decir: "No está" o "Está fuera". La persona que se encuentra del otro lado de la línea no tiene más elementos para juzgar a la secretaria y a la oficina que representa, que la voz de ésta, lo que dice y como lo dice. Siempre resulta útil tratar de hablar con voz agradable, estar atenta e interesada, y hablar con claridad y naturalidad.

## Equipo mecánico

Se dispone en la actualidad de muchas máquinas para oficina, que pueden economizar tiempo y trabajo en la oficina local de extensión. Desde luego son comunes las máquinas de escribir y los adresógrafos o máquinas para imprimir direcciones. Las máquinas plegadoras, las sumadoras y las calculadoras no son tan necesarias, probablemente, en las oficinas pequeñas como en las grandes. Hemos mencionado antes los dictáfonos o grabadoras. Son aparatos de gran utilidad, que convendría usar más. Un sistema de intercomunicación puede facilitar el trabajo de los agentes y puede evitar mucho desplazamiento de las secretarias. Una combinación de zumbador y extensión telefónica, es poco costosa, fácil de manejar y muy útil. En la actualidad existen, para quienes deseen utilizar dichas instalaciones, sistemas de intercomunicación para oficinas a precios razonables.

### Ayuda que pueden prestar los administradores

Los directores, dirigentes de Estado y supervisores, pueden hacer mucho para asegurar un buen rendimiento en las oficinas, así como para lograr relaciones cordiales y satisfactorias entre los empleados de la oficina local de extensión. La política que establezcan, los programas que planeen, el entrenamiento y el equipo que proporcionen, así como el grado de realizaciones que estipulen, se reflejarán en los resultados del trabajo llevado a cabo en cada localidad. He aquí algunas de las maneras en que los administradores del servicio pueden ayudar al personal local de extensión.

---

3 Adaptado de "Modales telefónicos". Departamento de Agricultura de los Estados Unidos. Oficina de personal. División de Entrenamiento. (15 páginas). Ilustrado. 1941.

**A V I S O**

Sr. ....................................

a. m.

Fecha .............. 19.... Hora...... p. m.

**MIENTRAS USTED ESTABA FUERA:**

El Sr. ....................................

............................................

Teléfono Núm. ...............

...... Vino a verle ...... Volverá

...... Quiere verle ...... Por favor vaya a verle

...... Telefoneó ...... Urgente

Recado ....................................

............................................

............................................

............................................

Tomado por ..............................

............................................

Hoja eficaz para anotar recados.

*Estableciendo una compresión simple y precisa del trabajo que hay que realizar.*—Haciendo que cada empleado sepa al ser admitido al servicio, cuál es exactamente su misión y cuáles serán sus relaciones con los demás empleados de la organización.

*Estableciendo, para cada tipo de trabajo, normas de rendimiento, o una descripción de los resultados que se considerarán satisfactorios.*—Esta información deberá dárseles tanto a los supervisores como a los empleados.

*Ayudando a cada empleado a establecer métodos eficaces para llevar a cabo la tarea que se le encomiende.*—A la larga, esto se logra del mejor modo mediante la existencia de un cuerpo competente de especialistas y supervisores, que estén en condiciones de ayudar e informar, en todo momento, a los empleados técnicos y administrativos.

*Comparando el rendimiento real de cada empleado con las normas señaladas.*—Esta comparación debe hacerse periódicamente. Es muy importante que los administradores sepan qué diferencia hay, si es que existe, entre lo que se ha planeado, expresado en las normas, con lo que se está realizando, medido por los resultados reales. Esta es la razón de que se necesiten tanto los planes, como los informes, en el trabajo de extensión.

*Tomar medidas correctivas cuando sea necesario.*—Estas medidas pueden consistir en un mejor entrenamiento o preparación del personal, en un análisis de las relaciones de cada empleado con las tareas que se le han encomendado y de las relaciones de cada uno con los demás, en una investigación de las normas establecidas para ver si son viables, en un estudio de las condiciones en que se está llevando a cabo cada trabajo, y en un análisis de los métodos que se están empleando.

Para lograr los mejores resultados, en cualquier actividad en la que intervengan varias personas, es necesario adaptar a las

Exposición en una clase de los Cursos de Verano de Wisconsin, 1949.

personas a la organización. Mientras la organización se está estableciendo y tratando de mejorar, debe prestarse atención a las responsabilidades de cada individuo, en relación con la organización y con sus colaboradores dentro de la organización. Estas responsabilidades individuales fueron muy bien establecidas por un agente de economía doméstica de Kansas, que escribió lo siguiente:

## DIEZ COSAS QUE PUEDO HACER PARA QUE LA OFICINA LOCAL DE EXTENSION SEA UN LUGAR AGRADABLE PARA EL TRABAJO

1. Ser leal con todos mis colaboradores en los trabajos de extensión.

2. Considerar la extensión y hablar acerca de ella, en sus aspectos de conjunto, y evitar cualquier progreso egoista en lo relativo a la economía doméstica únicamente.

3. Procurar establecer una clara comprensión de las responsabilidades individuales y conjuntas de todo el personal, de modo que todos se den cuenta de sus relaciones con los demás.

4. Estar a tiempo en todas las citas con los demás miembros del personal de la oficina, así como con los agricultores de la localidad u otras personas.

5. Planear mi trabajo con la suficiente anticipación, para regularizar todo lo posible el trabajo de las secretarias.



*"La oficina local de extensión. Habla la Srta. Jones". Al contestar el teléfono se debe identificar la oficina y la persona que habla. Deben tomarse notas de todos los avisos telefónicos o de otro género.*

6. Hacer los esfuerzos necesarios para delegar más responsabilidades en mis colaboradores de la oficina, y evitar así períodos de exceso de trabajo en mis propias actividades.

7. Tener ordenada y limpia la parte de la oficina que está a mi cargo directo. Guardar mis cosas y equipo en el espacio previsto para ello.

8. No formular nunca conclusiones precipitadas. Tratar de un modo consciente de no dejarme llevar nunca por prejuicios.

9. Ser un colaborador amistoso y activo de todos los que tengan que trabajar conmigo.

10. Estar siempre bien peinado y correctamente vestido.

En el trabajo cooperativo de extensión y en cualquier otra actividad en que tengan que actuar juntas varias personas, y en la que algunas puedan ser responsables del trabajo de las demás, es conveniente recordar que cada persona trabajará más:

Si cree que su trabajo es importante.
Si cree que él es importante para el trabajo que realiza.
Si tiene aptitud para el trabajo y lo realiza satisfactoriamente.
Si admira y respeta a sus superiores.
Si siente que se le está considerando.
Si cree que se le está remunerando debidamente con:

1. Salario en dinero.
2. Pagos en satisfacción, como:
   a) Interés por su trabajo.
   b) Buenas condiciones de trabajo.
   c) Estar trabajando con una organización que goza de buena reputación.
3. Apreciación de sus sugestiones y comprensión de sus errores.

Si comprende plenamente sus responsabilidades y la parte de autoridad que le corresponde.

Si se le informa, con anticipación, de los cambios que puedan afectarle.

Si tiene conciencia de un mejoramiento en su grado de autodirección.

## FUENTES DE REFERENCIA E INFORMACION

Entre las muchas referencias que se pueden obtener sobre administración de oficinas, figuran algunas muy útiles, dadas por las compañías que fabrican o venden equipo para oficinas, y pueden solicitarse de las casas vendedoras en la mayor parte de las ciudades donde están establecidas las oficinas locales de extensión. También existen algunos buenos libros, escritos por consejeros de oficinas o miembros del personal de las escuelas sobre administración de negocios. Estos libros se pueden encontrar en las bibliotecas bajo el epígrafe "administración de oficinas". Es conveniente que cada oficina local de extensión cuente con buenas referencias sobre administración u organización de oficinas. La mayor parte de esos libros y folletos están escritos para resolver problemas más complicados que los que se presentan habitualmente en las oficinas locales de extensión. Sin embargo, suelen contener muchas ideas valiosas para ser utilizadas en dichas oficinas.




Precio 0.15 DLS.